

Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi

by Seger Handoyo

Submission date: 11-Jun-2019 12:29PM (UTC+0800)

Submission ID: 1142417533

File name: i_Institusi_Pendidikan_Tinggi_pada_Masa_Perubahan_Organisasi.pdf (106.87K)

Word count: 5619

Character count: 37246

16
**PENGUKURAN SERVANT LEADERSHIP SEBAGAI ALTERNATIF
KEPEMIMPINAN DI INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI
PADA MASA PERUBAHAN ORGANISASI**

Seger Handoyo

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya 60286, Indonesia

E-mail: shandoyo@unair.ac.id

Abstrak

10
Kepemimpinan sampai saat ini masih dipandang sebagai faktor yang sangat penting untuk efektivitas organisasi, bahkan juga mempengaruhi hampir semua kehidupan manusia. Pendidikan tinggi mempunyai karakteristik yang khas sehingga membutuhkan kepemimpinan tertentu. Pendidikan tinggi di Indonesia saat ini sedang aktif melakukan perubahan, sehingga pemimpinnya harus mampu membuat perubahan yang berhasil. Penelitian ini bertujuan untuk menguji tingkat penting perilaku yang menunjukkan moral tinggi (*virtue*) dalam *servant leadership* dengan metode Delphi Survey dan menguji multidimensionalitas *servant leadership*. Hasil penelitian menemukan bahwa *servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan di pendidikan tinggi untuk melakukan perubahan organisasi dengan berhasil. Penelitian juga membuktikan bahwa *servant leadership* merupakan konstruk yang unidimensional.

31
**Assessing Servant Leadership as Leadership Alternative in Higher Education
at Organizational Change Era**

Abstract

Leadership is a critical factor for organizational effectiveness and also has great influence to almost all human life. Higher education has a distinctive characteristics, so it needs a particular leadership. Recently, higher education in Indonesia is actively making organizational change, so higher education's leaders continually make efforts to accomplish successful and significant change. The purposes of research are to examine how important is virtues of *servant leadership* and to examine multidimensionality of *servant leadership*. Result shows that *servant leadership* is an alternative of leadership to accomplish successful organizational change in higher education. Result also finds that *servant leadership* is a unidimensional construct.

Keywords: higher education, organizational change, servant leadership

1. Pendahuluan

7
Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi memiliki karakteristik yang agak berbeda dengan organisasi lain. Struktur organisasi tradisional perguruan tinggi menunjukkan kekuasaan dan kewenangan berpusat pada departemen atau fakultas. Penelitian Baldrige (*dalam* Brink, 1996) tentang tata pamong perguruan tinggi menunjukkan bahwa hampir semua kekuasaan pembuatan keputusan terletak pada level departemen atau fakultas. Ciri lain yang menandai organisasi perguruan tinggi adalah praktik manajemen tidak terstruktur dan kontrol yang longgar, yang disebut oleh Cohen dan March (1974,

5
dalam Handoyo, 2006) sebagai anarki terorganisasi. Dengan karakteristik perguruan tinggi seperti itu, tentu saja dibutuhkan kepemimpinan yang berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi lainnya.

6
Kepemimpinan, sampai hari ini tetap dianggap sebagai faktor yang sangat penting. Frost (2003) menekankan bahwa akibat krisis kepemimpinan, banyak orang yang menderita, yang mengalami *burn-out*, yang tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja. Ada kebutuhan yang besar saat ini untuk melakukan pendidikan kepemimpinan untuk generasi

yang akan datang, termasuk kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi.

Pandangan yang mendorong semakin pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada orang diberikan oleh Wong dan Davey (2007). Mereka menyatakan bahwa fokus kepemimpinan harus digeser dari proses dan hasil menjadi orang dan masa depan. Tantangan utama manajemen dan kepemimpinan, terlebih di institusi pendidikan tinggi, adalah bagaimana mengembangkan orang-orang yang berbakat di dalam organisasi dengan menciptakan iklim kerja yang positif dan memberikan peluang untuk inovasi dan mengambil resiko untuk menghadapi ketidakpastian di masa mendatang.

Universitas seringkali mengambil pelajaran yang salah dari organisasi bisnis dengan memberikan fokus pada TQM (*Total Quality Management*) dan ukuran-ukuran "bottom line" lainnya. Akibat kesalahan itu, penerapan berbagai teknik manajemen dan kepemimpinan mengalami kegagalan di perguruan tinggi (Birnbau, 1996). Perguruan tinggi justru kehilangan pelajaran penting dari organisasi bisnis, yaitu tentang bagaimana orang, karyawan, konsumen dan semua parapihak, diberi nilai dan tempat tertinggi. Mereka mendengar dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dan konsumennya. Menurut Thomas (dalam Birnbau, 1996), hal ini antara lain karena mereka telah dipengaruhi oleh tulisan Robert Greenleaf dengan filosofi *servant leadership*. Memberikan pelayanan terhadap karyawan adalah salah satu bentuk tertinggi dari memberikan nilai kepada mereka.

Greenleaf (1970) melalui tulisannya tentang *servant leadership* dipandang sebagai salah satu pelopor revolusi baru dalam pemikiran kepemimpinan. Spears (1994) menyatakan bahwa revolusi tersebut disebabkan banyak orang di perusahaan, universitas, organisasi nirlaba, dan organisasi lainnya mencari cara baru dan cara lebih baik untuk mengintegrasikan kerja dengan pertumbuhan pribadi dan spiritualnya. Mereka mencari kombinasi elemen kepemimpinan terbaik berdasarkan pelayanan kepada orang lain.

Greenleaf (1970, dalam Anderson, 2008) menggambarkan filosofi kepemimpinan baru yang disebut *servant leadership*. Graham (1991) melihat *servant leadership* sebagai salah satu bentuk kepemimpinan karismatik yang paling besar dipengaruhi oleh moral, yang ditunjukkan oleh karakteristik terpentingnya berupa *humility, relational power, autonomy, moral development of followers, dan emulation of leader's service orientation*. Sementara itu, Spears (2002) memperluas kerja Greenleaf dengan mengajukan 10 karakteristik *servant leader*, yaitu *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, dan community building*. Barbuto dan Wheeler (2006) menambahkan

karakteristik *calling* pada 10 karakteristik dari Spears tersebut sehingga menjadi 11 karakteristik.

Banyak ahli yang mencoba membandingkan *servant leadership* dengan bentuk kepemimpinan yang lain. Bass (2000) dalam diskusinya tentang *transformational leadership* dengan bentuk kepemimpinan yang lain menyatakan bahwa terdapat banyak kesamaan *servant leadership* dengan *transformational leadership*. Kesamaan tersebut terkait dengan karakteristik *vision, influence, credibility, trust, dan service*. Namun, *servant leadership* mempunyai tingkat lebih tinggi dari *transformational leadership* karena terdapat penyamaan (*alignment*) motif pemimpin dan bawahan. Polley (2002) juga membuat perbandingan *servant leadership* dengan tiga paradigma kepemimpinan yang sebelumnya, yaitu pendekatan *trait, behavioral, dan contingency*. Polley juga menyatakan bahwa *servant leadership* sangat dekat kesamaannya dengan *transformational leadership*. *Servant leadership* memiliki kesamaan prinsip dengan teori LMX (*Leader-Member Xchange*) yang dikemukakan oleh Barbuto dan Wheeler (2006). Pada teori LMX, pemimpin dengan LMX yang tinggi mengembangkan *trusting dan mutually beneficial relationship with employees* sama seperti *servant leader* yang mengembangkan *strong supportive relationship with all employees and colleagues* (Greenleaf, 1996, dalam Spears, 2005).

Barbuto dan Wheeler (2006) telah melakukan studi untuk pengembangan skala pengukuran *servant leadership* dengan menggunakan 11 karakteristik kepemimpinan. Analisis faktor dalam penelitian Barbuto dan Wheeler (2006) menghasilkan 5 faktor, yaitu *altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan organizational stewardship*.

Skala pengukuran *servant leadership* yang juga telah banyak digunakan dalam penelitian adalah *Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI)* yang dikembangkan oleh Dennis (2004). Skala ini mengukur dimensi *love, empowerment, vision, humility, dan trust*. Page dan Wong (2000, dalam Winston & Hartsfield, 2004) mengembangkan model konseptual *servant leadership* serta skala pengukurannya. Hasil penelitiannya memperoleh 3 faktor, yaitu *service, empowerment, dan visioning*. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Dennis dan Winston (2003) dengan menggunakan instrumen dari Page dan Wong. Sedangkan, Farling dkk. (1999) mengajukan lima faktor dalam *servant leadership*, yaitu *vision, influence, credibility, trust, dan service*. Sementara itu, Russell (2001) mengajukan 8 faktor, yaitu *vision, credibility, trust, service, modelling, pioneering, appreciating others, dan empowerment*.

Wong dan Page (2003) mengajukan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership*.

Kerangka kerja konseptual tersebut terdiri dari empat kategori, yaitu (1) *character-orientation*, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin (contoh integritas, *humility*, dan *servanthood*); (2) *people-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan mereka (contoh *caring for others*, *empowering others*, *developing others*); (3) *task-orientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil (contoh *visioning*, *goal setting*, dan *leading*); dan (4) *process-orientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel.

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* tidaklah dipahami secara sama oleh para ahli. Bagaimanapun ada prinsip-prinsip yang memberikan kesamaan pada konstruk-konstruk yang dipergunakan oleh para ahli tersebut. Prinsip yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf (dalam Nixon, 2005) adalah bahwa *servant leadership* mendasarkan pada tanggung-jawab utama pada pelayanan terhadap bawahan dengan meletakkan kepentingan bawahan diatas kepentingan pemimpin. Spears (2002) menggambarkan *servant leadership* sebagai melayani yang utama dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* dan *respect*, membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan.

Tulisan dan penelitian tentang apa yang dimaksudkan dengan *servant leadership* serta apa karakteristiknya telah banyak ditulis dan diteliti. Beberapa peneliti pun sudah mulai mengembangkan instrumen pengukuran *servant leadership*. Namun penelitian dan pengukuran *servant leadership* di Indonesia, terlebih dalam *setting* pendidikan tinggi, masih sangat jarang. Pada saat ini, sebagian besar pendidikan tinggi di Indonesia sedang dalam masa perubahan organisasi. Perubahan tersebut antara lain didorong oleh banyak faktor. Beberapa faktor itu diantaranya adalah perubahan (atau berkeinginan untuk berubah) status dari Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara atau Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah (PTP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomer 66 tahun 2010, peningkatan peringkat dunia, pengembangan keunggulan untuk meningkatkan daya saing serta tuntutan/tantangan pemerintah dan *stakeholder*.

Pendidikan tinggi di Indonesia dipandang sebagai organisasi yang sangat penting karena beberapa alasan. Pertama, pendidikan tinggi harus menjadi bagian integral pembangunan nasional dan daerah, merupakan penghubung antara dunia ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat, melaksanakan pendidikan berdasarkan pola pemikiran yang analitik dan berorientasi

pada pemecahan permasalahan dengan pandangan masa depan, berpartisipasi dalam perbaikan serta pengembangan mutu kehidupan dan kebudayaan, ilmu pengetahuan dan penerapannya, pengertian dan kerjasama internasional dalam usaha mencapai perdamaian dunia dan kesejahteraan umat manusia, dan memungkinkan terlaksananya pengembangan seluruh kemampuan serta kepribadian manusia, mobilitas dalam memperoleh pengalaman pendidikan, diversifikasi dan demokratisasi dalam pendidikan dan proses belajar, mobilisasi sumber masyarakat untuk pendidikan, pertumbuhan kegairahan riset (Dirjen Dikti, 2004a).

Kedua, sumbangan pendidikan tinggi yang paling nyata adalah lulusannya. Kualitas lulusan, dari aspek pengetahuan, ketrampilan, dan sikapnya, akan sangat menentukan perkembangan bangsa dan kesejahteraan masyarakat. Mahasiswa adalah pemimpin masa depan bangsa. Dalam konteks itu, tantangan pendidikan tinggi adalah membantu mahasiswa untuk mengembangkan bakat khusus dan sikap mereka yang memungkinkan mereka untuk menjadi pemimpin dan agen perubahan sosial yang efektif. Pengembangan kepemimpinan mahasiswa selain melalui program kurikuler dan ko-kurikuler, yang tidak kalah pentingnya adalah melalui modeling dari pemimpin pendidikan tinggi saat ini. Ketiga, Perguruan tinggi di Indonesia seringkali juga dituntut untuk menjadi penjaga moral bangsa.

Faktor penting yang menentukan keberhasilan perguruan tinggi dalam mengemban tugas penting tersebut dan melakukan perubahan dalam organisasi adalah kepemimpinan. Bentuk kepemimpinan alternatif yang mungkin diterapkan di pendidikan tinggi adalah *servant leadership*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa penting *servant leadership* untuk dijadikan sebagai alternatif kepemimpinan di pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi serta menguji multidimensionalitas konstruk *servant leadership* di pendidikan tinggi. Penelitian ini akan bermanfaat untuk memberikan gambaran perilaku *servant leadership* yang dibutuhkan di pendidikan tinggi. Apabila perilaku *servant leadership* dinilai penting, maka alat ukur dapat dipergunakan untuk mengetahui karakteristik *servant leadership* yang dimiliki pemimpin pendidikan tinggi. Informasi yang diperoleh dapat dipergunakan untuk program pengembangan kepemimpinan di perguruan tinggi.

2. Metode Penelitian

Perilaku *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada 5 dimensi hasil penelitian Barbuto dan Wheeler (2006) dan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership* yang diajukan oleh Wong dan Page (2003). Perilaku *servant leadership* yang diadaptasi dan dimodifikasi dari *Servant Leadership Scale* dari Barbuto dan Wheeler

(2006) terdiri dari 5 (lima) dimensi, yaitu *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship*. Lima dimensi tersebut belum mencakup atau mewakili keempat kategori dalam kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership* yang dikembangkan oleh Wong dan Page (2003). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan lima dimensi Barbuto dan Wheeler ditambah tiga dimensi, yaitu *service*, *humility*, dan *vision*. Alasan tiga dimensi tersebut dipilih karena dimensi itu lebih banyak disebut oleh para penulis dan peneliti sebagai dimensi dalam *servant leadership*, serta untuk mengisi kategori Wong dan Page. Dengan demikian, kategori *characteristic-orientation* diwakili oleh *wisdom*, *humility*; *people-orientation* diwakili oleh *altruistic calling* dan *emotional healing*; *task-orientation* diwakili oleh *organizational stewardship*, *persuasive mapping*, dan *vision*; *process-orientation* diwakili oleh *service*.

Definisi operasional dari masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

- 1) *Altruistic calling* menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- 2) *Emotional healing* menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
- 3) *Wisdom* menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
- 4) *Persuasive mapping* menggambarkan sejauhmana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
- 5) *Organizational stewardship* menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.
- 6) *Humility* menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.
- 7) *Vision* menggambarkan sejauhmana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.
- 8) *Service* menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Perilaku *servant leadership* dalam penelitian ini mencakup 8 dimensi yang berisi 38 item. Jumlah item untuk masing-masing dimensi adalah 4 item *altruistic calling*, 4 item *emotional healing*, 4 item *wisdom*, 5 item *persuasive*, 5 item *organizational stewardship*, 6 item *humility*: 5 item *service*, dan 5 item *vision* (Tabel 1-8).

Pengujian tingkat penting perilaku *servant leadership* yang telah diperoleh dalam proses di atas dilakukan dengan metode Delphi Survey. Partisipan yang diminta untuk memberikan penilaian tingkat penting perilaku *servant leadership* adalah 74 (tujuh puluh empat) dosen di Universitas Airlangga. Partisipan termuda berusia 24 tahun, sementara itu yang tertua berusia 59 tahun. Rata-rata usianya adalah 44 tahun dengan standar deviasi 8.41. Jabatan fungsional partisipan bervariasi dari asisten ahli sampai guru besar. Dari 74 partisipan, 39 partisipan adalah laki-laki, 29 partisipan perempuan, dan 5 partisipan lainnya tidak memberikan identitas. Partisipan penelitian ini juga memiliki variasi dalam jabatan struktural. Sebagian kecil adalah dosen tanpa jabatan struktural, sedangkan sebagian besar lainnya memiliki jabatan struktural mulai dari ketua unit penunjang, ketua departemen, dan para wakil dekan. Partisipan berasal dari semua fakultas di lingkungan Universitas Airlangga.

Partisipan diminta untuk menilai tingkat penting dari 38 perilaku *servant leadership* agar organisasi mempunyai peluang lebih besar untuk mencapai tujuannya dalam situasi tertentu. Sampel pemimpin pendidikan tinggi yang dipilih adalah dekan, sedangkan situasi yang mencerminkan kebutuhan untuk terus berubah yang dihadapi dekan adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan kebijakan dan peraturan Rektor
- 2) Mengelola manajemen internal untuk menjaga keberlangsungan kegiatan akademik yang baik
- 3) Mengelola berbagai kepentingan dari berbagai kelompok yang ada di fakultas
- 4) Menjalankan tuntutan untuk terus menerus meningkatkan kualitas pembelajaran dan penelitian
- 5) Meningkatkan kapasitas fakultas agar memberikan dukungan kepada universitas untuk bersaing di tingkat internasional.

Dalam situasi seperti itu, partisipan diminta untuk menentukan tingkat penting perilaku dekan sebagai pemimpin di pendidikan tinggi dengan menggunakan 5 (lima) skala: TP (Tidak Penting), KP (Kurang Penting), P (Penting), SP (Sangat Penting), dan SPS (Sangat Penting Sekali atau Keharusan).

Pengujian multidimensionalitas konstruk *servant leadership* dilakukan pada partisipan yang berbeda setelah pengujian tingkat penting perilaku *servant leadership* selesai dilakukan. Ketigapuluh item dipertahankan sebagai alat ukur *servant leadership* karena tidak ada satupun perilaku yang dinilai tidak

penting atau kurang penting. Partisipan pada pengujian multidimensionalitas adalah 195 orang yang terdiri atas dosen, ketua jurusan, pembantu dekan, dan dekan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dan Universitas Brawijaya. Pada pengujian ini, partisipan diminta memberikan *self-report* untuk mengukur tingkat *servant leadership*-nya. Perhitungan koefisien reliabilitas Alpha Cronbach dan analisis faktor dilakukan untuk menguji multidimensionalitas konstruk *servant leadership*.

3. Hasil dan Pembahasan

Secara umum, ketujuh dimensi dalam *servant leadership* dinilai penting untuk dimiliki oleh pemimpin fakultas dalam masa perubahan organisasi yang sedang

berlangsung saat ini (Tabel 1-8). Dimensi *emotional healing* adalah yang dinilai paling rendah nilai pentingnya oleh para partisipan. Dimensi ini dinilai penting sampai penting sekali oleh 68% partisipan penelitian, 32% partisipan lainnya menilai kurang penting dan tidak penting. Sedikit lebih tinggi dimensi *altruistic calling* dinilai penting sampai penting sekali oleh 88% partisipan. Keenam dimensi lainnya dinilai penting sampai penting sekali oleh lebih dari 90% partisipan. Penilaian penting dan penting sekali diberikan oleh 92% partisipan untuk dimensi *persuasiveness*, dan oleh 95% partisipan untuk dimensi *vision* dan *humility*. Tiga dimensi, yaitu *wisdom*, *service*, dan *stewardship* bahkan dinilai penting sampai penting sekali oleh 99% partisipan. Masing-masing

Tabel 1. *Organizational Stewardship*

No. Item	Pernyataan	Tingkat Penting				
10	Mempersiapkan fakultas untuk berkembang secara positif di masa depan	TP	KP	P	SP	SPS
18	Mempercayai bahwa fakultas memainkan peran moral dalam masyarakat	TP	KP	P	SP	SPS
28	Memandang fakultas sebagai organisasi yang mempunyai potensi untuk memberikan sumbangan ke masyarakat	TP	KP	P	SP	SPS
29	Mendorong bawahan untuk mempunyai semangat komunitas di tempat kerja	TP	KP	P	SP	SPS
35	Mempercayai bahwa fakultas harus berfungsi sebagai komunitas, bukan sekedar sekumpulan orang yang bekerja	TP	KP	P	SP	SPS

Tabel 2. *Wisdom*

No. Item	Pernyataan	Tingkat Penting				
1	Mengetahui dan terlibat langsung dengan apa yang terjadi di kampus	TP	KP	P	SP	SPS
3	Menyadari apa yang sedang terjadi di kampus	TP	KP	P	SP	SPS
14	Mempunyai kesadaran yang tinggi tentang apa yang terjadi di kampus	TP	KP	P	SP	SPS
21	Mampu mengantisipasi konsekuensi dari keputusan yang dibuatnya	TP	KP	P	SP	SPS

perilaku dalam semua dimensi pun dinilai sebagai perilaku yang penting dalam kepemimpinan di pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi.

Perilaku kepemimpinan terpenting seorang pimpinan di institusi pendidikan tinggi yang dipandang terpenting

adalah *Organizational Stewardship*, yaitu menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya. Selain itu, pemimpin harus memandang fakultas sebagai organisasi yang mempunyai potensi untuk memberikan sumbangan ke masyarakat, lebih dari sekedar mempercayai bahwa fakultas memainkan peran

Tabel 3. Service

No. Item	Pernyataan	Tingkat Penting				
6	Memahami bahwa pelayanan adalah inti dari kepemimpinan	TP	KP	P	SP	SPS
11	Menjadi model pelayanan untuk menginspirasi orang lain	TP	KP	P	SP	SPS
12	Memahami bahwa melayani orang lain sebagai hal yang paling penting	TP	KP	P	SP	SPS
30	Menjadi model pelayanan dalam perilaku, sikap, atau nilai pribadinya.	TP	KP	P	SP	SPS
37	Memandang pelayanan sebagai misi tanggungjawab untuk orang lain	TP	KP	P	SP	SPS

Tabel 4. Humility

No. Item	Pernyataan	Tingkat Penting				
13	Rendah hati untuk membantu orang lain yang mempunyai persoalan	TP	KP	P	SP	SPS
19	Tidak membuat pusat perhatian pada prestasinya sendiri	TP	KP	P	SP	SPS
23	Membicarakan lebih banyak tentang prestasi karyawan daripada prestasinya.	TP	KP	P	SP	SPS
33	Menunjukkan kerendahan hati	TP	KP	P	SP	SPS
36	Tidak tertarik pada pujayaan terhadap diri sendiri	TP	KP	P	SP	SPS
38	Tidak menilai terlalu tinggi sumbangan dirinya.	TP	KP	P	SP	SPS

moral dalam masyarakat. Oleh karena itu, pemimpin di institusi pendidikan tinggi harus mendorong bawahan untuk mempunyai semangat komunitas di tempat kerja.

Wisdom menduduki peringkat kedua sebagai dimensi terpenting. Pemimpin di institusi pendidikan tinggi dituntut untuk memiliki kesadaran atas lingkungan sekitarnya dan mampu melakukan antisipasi terhadap konsekuensi tindakannya. Perilaku tersebut dinilai lebih penting daripada sekedar mengetahui dan terlibat langsung dengan apa yang terjadi di kampus.

Selanjutnya *Service* menjadi dimensi terpenting ketiga. Pemimpin dituntut untuk menjadi model pelayanan dalam perilaku, sikap, atau nilai pribadinya dan memahami bahwa pelayanan adalah inti dari kepemimpinan, serta memahami bahwa melayani orang lain sebagai hal yang paling penting. Peringkat keempat adalah *Humility*. Pemimpin dituntut untuk menunjukkan kerendahan hati, tidak membuat pusat perhatian pada prestasinya sendiri, tidak menilai tinggi sumbangan dirinya dan memuja diri sendiri. *Vision* yang seringkali dinilai sangat penting oleh banyak orang, justru hanya

Tabel 5. *Vision*

No. Item	Pernyataan	Tingkat Penting				
4	Menunjukkan keinginan untuk memasukkan visi anggota-anggota organisasi kedalam tujuan organisasi	TP	KP	P	SP	SPS
15	Memberikan dorongan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam menentukan dan mengembangkan visi bersama	TP	KP	P	SP	SPS
16	Bersama2 dengan anggota organisasi yang lain menuliskan pernyataan visi yang jelas dan tegas	TP	KP	P	SP	SPS
20	Meminta masukan dari anggota organisasi tentang arah masa depan organisasi	TP	KP	P	SP	SPS
26	Mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama	TP	KP	P	SP	SPS

Tabel 6. *Persuasive Mapping*

No. Item	Pernyataan	Tingkat Penting				
8	Mendorong bawahan untuk memiliki mimpi yang besar tentang fakultas dan universitas	TP	KP	P	SP	SPS
22	Memberikan persuasi yang kuat kepada bawahan untuk melakukan sesuatu	TP	KP	P	SP	SPS
24	Menawarkan alasan yang kuat agar bawahan melakukan tugasnya	TP	KP	P	SP	SPS
25	Meyakinkan bawahan untuk melakukan sesuatu tugas	TP	KP	P	SP	SPS
34	Memiliki bakat yang besar untuk mempersuasi bawahan untuk melakukan sesuatu	TP	KP	P	SP	SPS

berada pada peringkat kelima dalam penelitian ini. Perilaku penting dalam dimensi ini yang dituntut dilaksanakan oleh pemimpin di pendidikan tinggi adalah mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama, dengan mengajak semua orang berpartisipasi dalam menentukan dan mengembangkan visi bersama.

Perilaku-perilaku dalam dimensi *persuasive* dan *altruistic calling* sebagian besar masih dinilai sangat penting untuk dilaksanakan oleh pemimpin di institusi pendidikan tinggi. Pemimpin dituntut untuk memiliki ketrampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya. Selanjutnya, mendesak seseorang untuk

melakukan sesuatu untuk menangkap peluang yang ada dengan menawarkan alasan yang kuat untuk bawahan harus melakukannya. Pemimpin di institusi pendidikan tinggi juga dituntut untuk mendorong bawahan untuk memiliki mimpi yang besar tentang fakultas dan universitas. Dalam dimensi *altruistic calling*, pemimpin dituntut untuk melakukan tugas memimpin sebagai panggilan atau amanah untuk memenuhi kebutuhan bawahan. Dia juga harus meletakkan kepentingan bawahan diatas kepentingannya sendiri. Bersedia mengorbankan kepentingannya untuk memenuhi kepentingan bawahan, namun tidak terlalu penting untuk sampai melakukan apapun yang dapat diberikan pelayanannya untuk bawahan hingga mengorbankan kepentingannya untuk memenuhi kepentingan bawahan.

Tabel 7. *Altruistic Calling*

No. Item	Pernyataan	Tingkat Penting				
2	Meletakkan kepentingan bawahan diatas kepentingannya sendiri	TP	KP	P	SP	SPS
5	Melakukan tugas memimpin sebagai panggilan atau amanah untuk memenuhi kebutuhan bawahan	TP	KP	P	SP	SPS
27	Mengorbankan kepentingannya untuk memenuhi kepentingan bawahan	TP	KP	P	SP	SPS
31	Melakukan apapun yang dapat diberikan pelayanannya untuk bawahan	TP	KP	P	SP	SPS
38	Tidak menilai terlalu tinggi sumbangan dirinya.	TP	KP	P	SP	SPS

Tabel 8. *Emotional Healing*

No. Item	Pernyataan	Tingkat Penting				
7	Berbakat untuk membantu bawahan menyelesaikan persoalan emosionalnya	TP	KP	P	SP	SPS
9	Berusaha membantu bawahan yang sedang menghadapi persoalan emosional	TP	KP	P	SP	SPS
17	Menjadi sandaran bawahan ketika bawahan mempunyai persoalan emosional	TP	KP	P	SP	SPS
32	Dapat membantu menyelesaikan persoalan emosional bawahan	TP	KP	P	SP	SPS

Oleh sebagian besar partisipan dalam penelitian ini, perilaku *emotional healing* hanya dinilai pada level dalam dimensi lainnya. Bahkan banyak partisipan yang menilai kurang penting atau tidak penting beberapa perilaku. Sebagai contoh, pemimpin di institusi pendidikan tinggi tidak terlalu dituntut untuk berbakti membantu bawahan menyelesaikan persoalan emosionalnya, memberikan bantuan kepada bawahan yang mengalami persoalan emosional dan menjadi sandaran bawahan ketika bawahan mempunyai persoalan emosional.

Lima perilaku peringkat penting tertinggi adalah:

- 1) Mempersiapkan fakultas untuk berkembang secara positif dimasa depan (Dimensi *organizational stewardship*)
- 2) Menyadari apa yang sedang terjadi di kampus (Dimensi *wisdom*)
- 3) Mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama (Dimensi *vision*)
- 4) Mampu mengantisipasi konsekuensi dari keputusan yang dibuatnya (Dimensi *wisdom*)
- 5) Menjadi model pelayanan dalam perilaku, sikap, atau nilai pribadinya (Dimensi *service*).

Sementara itu, lima perilaku peringkat penting terendah adalah:

- 1) Melakukan apapun yang dapat diberikan pelayannya untuk bawahan (Dimensi *altruistic calling*)
- 2) Menjadi sandaran bawahan ketika bawahan mempunyai persoalan emosional (Dimensi *emotional healing*)
- 3) Dapat membantu menyelesaikan persoalan emosional bawahan (Dimensi *emotional healing*)
- 4) Menunjukkan keinginan untuk memasukkan visi anggota-anggota organisasi kedalam tujuan organisasi (Dimensi *vision*)
- 5) Berusaha membantu bawahan yang sedang menghadapi persoalan emosional (Dimensi *emotional healing*).

Hasil penelitian ini dalam beberapa hal kongruen dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Barbuto dan Wheeler (2006). Mereka menemukan bahwa *organizational stewardship* dan *wisdom* adalah dimensi yang sangat penting dalam kepemimpinan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *organizational stewardship* dan *wisdom* adalah prediktor terbaik dari kemauan karyawan untuk melakukan kerja ekstra dan kepuasan karyawan. Untuk dimensi *emotional healing*, hasil penelitian ini agak berbeda dengan hasil penelitian Barbuto dan Wheeler (2006). Penelitian mereka menyatakan bahwa dalam pandangan bawahan, *emotional healing* berhubungan kuat dengan kepuasan karyawan. Namun pada penelitian ini, dosen menilai bahwa *Emotional healing* kurang penting dibandingkan dengan dimensi *servant leadership* lainnya.

Pemimpin di institusi pendidikan tinggi dalam situasi perubahan organisasi dituntut untuk mampu mempersiapkan fakultas untuk berkembang secara positif di masa depan, memberikan sumbangan positif bagi masyarakat dan secara internal mendorong fakultas untuk menjadi komunitas, tidak sekedar kumpulan orang yang bekerja. Dalam situasi perubahan seperti yang terjadi saat ini di universitas-universitas di Indonesia tentu saja ada harapan yang besar agar universitas dapat berkembang positif di masa depan. Pemimpin dituntut untuk mampu mempersiapkan institusinya agar mampu berkembang dengan baik sesuai dengan keinginan perubahan. Tuntutan berikutnya dalam dimensi *stewardship* ini adalah secara internal, orang-orang di institusi pendidikan tinggi dapat berhimpun sebagai komunitas.

Wong dan Davey (2007) menyatakan bahwa salah satu profil *servant leader* adalah melihat dirinya sendiri sebagai *servant*. Salah satu sifat *servant* adalah *cultivating stewardship*, artinya *servant leader* mempercayai bahwa dirinya bertanggungjawab kepada Tuhan dan orang lain atas apa yang dia lakukan. Gagasan keyakinan tersebut sama dengan dalam Islam. Islam mempercayai bahwa menjadi pemimpin diartikan sebagai mendapatkan amanah. Amanah secara definisi adalah titipan berharga yang dipercayakan kepada kita, atau aset penting yang dipasrahkan kepada kita. Konsekuensinya, sebagai penerima amanah, kita terikat secara moral untuk melaksanakan amanah itu dengan baik dan benar (Supriadi, 2008). Berarti mendapatkan jabatan, menjadi pemimpin, dapat diartikan sebagai menerima titipan dari Allah. Sebagaimana dinyatakan oleh Nurulyaqin, jabatan adalah amanah yang berat yang akan diminta pertanggungjawaban di hadapan pengadilan yang maha adil dan tidak mungkin bisa dibohongi, pengadilan Tuhan yang maha benar. Amanah didefinisikan sebagai setiap apa yang diperintahkan oleh Allah kepada hamba-Nya. Menjadi pemimpin adalah membantu organisasi dan orang-orang dalam organisasi dengan sebaik-baiknya demi amanah yang kita emban.

Dalam masa perubahan, penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui apa yang sedang terjadi di kampus dan lingkungannya serta mampu mengantisipasi konsekuensi dari keputusan yang dibuatnya. Pada masa perubahan selalu menuntut perhatian yang lebih besar dibandingkan dengan pada masa yang tenang. Banyak keputusan yang harus dibuat oleh seorang pemimpin dan keputusan selalu membawa konsekuensi. Secara logis, inilah yang menempatkan *wisdom* sebagai tingkat penting kedua yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Untuk dapat menjalankan tuntutan *wisdom*, pemimpin harus orang yang memiliki apa yang disebut oleh Wong dan Davey (2007) sebagai *great intellect* and *knowledge*. Pemimpin harus memiliki kompetensi tidak

hanya dalam bidang spesialisasinya, tetapi juga bidang humanitas, ilmu sosial dan administrasi bisnis, sehingga mereka akan mampu untuk memahami isu-isu organisasi yang kompleks, mampu menangani pandangan-pandangan yang berlawanan dan bijaksana dalam mengelola pertentangan. Untuk mendorong orang-orang menjadi sebuah komunitas menuntut pemimpin untuk memiliki apa yang disebut oleh Wong dan Davey (2007) sebagai berjiwa besar. Pemimpin yang tidak terjebak dalam keberpihakan pada kelompok tertentu. Pemimpin ini mampu merangkul orang-orang yang tidak setuju dengannya karena prioritasnya adalah untuk kebaikan bersama. Pemimpin ini siap untuk mengerti dan memaafkan.

Dimensi *service* yang tidak muncul dalam proses pengembangan skala yang dilakukan oleh Barbuto dan Wheller, justru menjadi dimensi terpenting yang ketiga. Seorang pemimpin tetap diminta untuk menjadi model bagi orang lain, dalam hal ini model pelayanan. Pemimpin harus dapat menjadi contoh bagaimana memberikan pelayanan kepada orang lain. Munculnya dimensi *service* pada peringkat ketiga memberikan justifikasi bahwa *servant leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang penting dalam mengelola institusi pendidikan tinggi. Melayani orang lain adalah kunci dari *servant leadership*. Motivasi utama kepemimpinan ini adalah membantu orang lain dan bila perlu mengorbankan kepentingan diri untuk orang lain serta memberikan yang terbaik untuk orang lain. Pemimpin memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan hubungan baik dengan orang lain.

Pemilikan visi oleh seorang pemimpin dipandang baik oleh teori maupun praktek sebagai hal yang paling penting. Namun dalam penelitian ini, *vision* hanya menempati peringkat kelima, di bawah dimensi *stewardship*, *wisdom*, *service*, dan *humility*. Apakah hal ini khas untuk Universitas Airlangga atau khas untuk institusi pendidikan tinggi pada umumnya, perlu untuk diteliti lebih lanjut. Visi bersama menjadi kunci terpenting dalam dimensi *vision* ini. Artinya, pemimpin boleh saja mempunyai visi sebagaimana seringkali diminta untuk disampaikan dalam proses seleksi, namun usaha agar visi tersebut dapat menjadi visi bersama justru menjadi hal yang terpenting. Item yang mengukur *vision* dalam alat ukur *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini belum mengukur *vision* sebagaimana dinyatakan oleh Patterson (2003), yaitu visi yang berfokus pada anggota-anggota organisasi.

Analisis reliabilitas alat ukur *servant leadership* menghasilkan koefisien reliabilitas Alpha Cronbach sebesar 0,95. Reliabilitas alpha menunjukkan tingkat homogenitas item-item dalam alat ukur. Koefisien reliabilitas yang tinggi ini mengindikasikan adanya unidimensionalitas suatu alat ukur (Allen & Yen, 1979). Unidimensionalitas konstruk *servant leadership* ini

ditunjukkan juga oleh hasil analisis faktor. Muatan faktor mengumpul di satu faktor dengan besaran berkisar antara 0,47–0,75.

4. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan di pendidikan tinggi dalam masa perubahan organisasi. Semua dimensi dalam *servant leadership* adalah penting untuk diterapkan. *Organizational stewardship*, *wisdom*, dan *service* adalah dimensi terpenting *servant leadership* di pendidikan tinggi. Adapun dimensi *emotional healing* dinilai paling rendah tingkat pentingnya untuk pemimpin di institusi pendidikan tinggi, walaupun perilaku dalam dimensi ini relatif masih dinilai penting oleh sebagian besar partisipan penelitian. Penelitian ini juga membuktikan bahwa konstruk *servant leadership* adalah unidimensionalitas, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh. Urutan tingkat penting dimensi *servant leadership* untuk diterapkan di pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi adalah: *organizational stewardship*, *wisdom*, *service*, *humility*, *vision*, *persuasive mapping*, *altruistic calling*, dan *emotional healing*.

Penelitian berikutnya perlu untuk menggunakan alat ukur yang mengukur *vision* sebagaimana yang dimaksudkan oleh Patterson.

26 Daftar Acuan

- Allen, M.J., & Yen, W.M. (1979). *Introduction to measurement theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- 23 Anderson, J. (2008). *The writings of Robert K. Greenleaf: An interpretive analysis and the future of servant leadership*. Diunduh 10 Nopember 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/anderson.pdf.
- 8 Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership [Electronic Version]. *Group and Organization Management*, 31, 300-326.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organization. *The Journal of Leadership Studies*, 7, 18-40.
- Crabtree, S. (2004). The power of positive management. *Gallup Management Journal*. Diunduh 25 Maret 2008 dari <http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=14206>.
- 12 Dennis, R., & Winston, B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument [Electronic version]. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 455-459.

Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (2004). Kerangka pengembangan pendidikan tinggi jangka panjang. Diunduh 27 Agustus 2008 dari http://www.dikti.go.id/Archive2007/kpptjp/bab_2.htm.

Farling, M.L., Stone, A.G., & Winston, B.E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research [Electronic Version]. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.

Frost, P.J. (2003). *Toxic emotion at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.

Graham, J.W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.

Handoyo, S. (2006). Interpretasi tim manajemen puncak perguruan tinggi terhadap isu organisasi. Disertasi Doktor. Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok.

Irving, J.A. (2005). *Exploring the relationship between servant leadership and team effectiveness: Findings from the non profit sector*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/irving_exploring.pdf.

Koshal, J.O. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/koshal_servant.pdf.

Laub, J. (2003). *From paternalistic to the servant leadership: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/laub_from_paternalism.pdf.

Parolini, J.L. (2005). *Investigating the relationship among emotional intelligence: Servant leadership behavior and servant leadership culture*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/parolini_invest.pdf.

Nixon, M.M. (2005). *The servant leadership: Followership continuum from a social psychology cognitive perspective*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/nixon_the_servant.pdf.

Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf.

Russel, R.F., & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23, 145-157.

Spears, L.C. (2002). *On character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*. Diunduh 12 November 2008 dari <http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html>.

Spears, L.C. (2005). *The understanding and practice of servant leadership*. Diunduh 24 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf.

Supriadi, A. (2008). *Pemimpin amanah pasti bertanggungjawab*. Diunduh 24 Maret 2008 dari <http://www.kabarindonesia.com/berita.php?pi=20&dn=2008052912050>.

Syarifah, D. (2008). *Penyusunan penilaian kinerja pegawai non struktural di Kantor Pusat Universitas Airlangga Surabaya*. Tugas Akhir. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

Tempo Interaktif. (Rabu, 27 September 2006). *Universitas Airlangga berstatus Badan Hukum*. Diunduh 24 Maret 2008 dari <http://www.tempo.co.id/hg/nusa/2006/09/27/brk,20060927-84876.id.html>.

Waddell, J.T. (2006). *Servant leadership*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf.

Winston, B.E., & Hartsfield, M. (2004). *Similarities between emotional intelligence and servant leadership*. Diunduh 24 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/winston_emotional_intelligence.pdf.

Wong, P.T., & Davey, D. (2007). *Best practice in servant leadership*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf.

Wong, P.T., & Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Diunduh 25 Maret 2008 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/wong_servant_leadership.pdf.

Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Muhammad Syafi'i, Auzar, Sukendi, LN. Firdaus. "Indigenous Knowledge of Petalangan in Conserving Tesso Nilo National Park, Riau, Indonesia", IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2017 Publication	2%
2	www.dikti.pdk.go.id Internet Source	1%
3	vicnapier.com Internet Source	1%
4	www.mpishraft.com Internet Source	1%
5	scholar.unand.ac.id Internet Source	1%
6	herlinachelon.blogspot.com Internet Source	1%
7	digilib.uin-suka.ac.id	

Internet Source

1 %

8

edupij.com

Internet Source

1 %

9

repo.iain-tulungagung.ac.id

Internet Source

1 %

10

thesis.binus.ac.id

Internet Source

1 %

11

www.sagepub.com

Internet Source

<1 %

12

www.econstor.eu

Internet Source

<1 %

13

edoc.pub

Internet Source

<1 %

14

www2.twu.ca

Internet Source

<1 %

15

incuvl.petra.ac.id

Internet Source

<1 %

16

uad.portalgaruda.org

Internet Source

<1 %

17

www.cluteinstitute.com

Internet Source

<1 %

18

ory-cafe-meets-here-today.htmlblogspot.com

Internet Source

<1 %

19	journals.ums.ac.id Internet Source	<1 %
20	www.isletmecilik.org Internet Source	<1 %
21	www.ejournal-s1.undip.ac.id Internet Source	<1 %
22	orgsystemsinc.com Internet Source	<1 %
23	www.arcjournals.org Internet Source	<1 %
24	www.yabatech.edu.ng Internet Source	<1 %
25	mospace.umsystem.edu Internet Source	<1 %
26	bagawanabiyasa.wordpress.com Internet Source	<1 %
27	tampub.uta.fi Internet Source	<1 %
28	repository.unimus.ac.id Internet Source	<1 %
29	198.49.157.85 Internet Source	<1 %
30	socialcomune.wordpress.com	

31

lib.ui.ac.id

Internet Source

<1 %

32

Anna Saiti. "Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader", Educational Management Administration & Leadership, 2014

Publication

<1 %

33

ebookmarket.org

Internet Source

<1 %

34

cielsbm.org

Internet Source

<1 %

35

ebookbrowse.in

Internet Source

<1 %

36

e-journal.uajy.ac.id

Internet Source

<1 %

37

natsirasnawi.blogspot.com

Internet Source

<1 %

38

Edward Secka. "Servant Leadership: The Ultimate Key Designed for the Success of Political Alliances and Leadership", Performance Improvement, 2017

Publication

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude bibliography On

Exclude matches < 10 words

Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11